



Uitdagingen binnen een succesvolle organisatie
- Een onderzoek naar de tactische besturing -



Een scriptie door

Emile van Gelderen

Student Technische Bedrijfskunde

Aan De Haagse Hogeschool, te Delft



Uitdagingen binnen een succesvolle organisatie

- Een onderzoek naar de tactische besturing -

Auteur: Emile van Gelderen
Studentnummer: 10022341
E-mail: EmilevanGelderen@gmail.com

Hogeschool: De Haagse Hogeschool
Faculteit: Technologie, Innovatie & Samenleving
Opleiding: Bachelor Technische Bedrijfskunde
Begeleidster: E. Meertens
Extern begeleider: P. Koster
Co-reader: H. Ferchani

Bedrijf: Quooker
Bezoekadres: Staalstraat 13
2984 AJ Ridderkerk
Telefoon: (0180) 420 488
Begeleiders: S. Herberigs & G. Woltjes

Versie: 2.0
Datum: 20 maart 2015

Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd in de laatste fase van de HBO opleiding Technische Bedrijfskunde aan De Haagse Hogeschool in Delft. Tijdens dit afstudeertraject heb ik de kans gekregen om het onderzoek bij Quooker te mogen uitvoeren. Mijn passie ligt bij productieverbetering voornamelijk bij productiebedrijven waar nog een product wordt gemaakt. Ik ben daarom erg dankbaar dat ik bij Quooker terecht mocht komen. Een fantastische tijd waar ik veel mensen heb mogen leren kennen, en veel heb mogen opsteken.

Graag wil ik diegene bedanken die mij op verschillende manieren hebben geholpen bij de totstandkoming van de scriptie. In het bijzonder wil ik mijn begeleiders bedanken die mij hebben ondersteund in mijn periode van afstuderen. Dit zijn Els Meertens, Peter Koster, Geertjan Woltjes en Sven Herberigs. Verder wil ik diegene bedanken die hun tijd beschikbaar gemaakt hebben om mij verder te helpen met mijn onderzoek. Met speciale dank aan Ivo, Gertjan, Carlo & Bart.

Daarnaast wil ik iedereen uit de productie, ondersteunende afdelingen en de marketing afdeling bedanken voor de leuke en leerzame tijd.

Ik wil verder ook mijn vader en moeder bedanken die mij af en toe een schop onder mijn kont hebben gegeven, zodat ik de scriptie op tijd af kon maken. Ook mijn goede vriend Gerrit wil ik bedanken voor zijn opbeurende woorden toen ik in een moeilijke periode zat. Daarnaast mijn broertje die mij geholpen heeft in de eindfase van het afstudeeronderzoek om alles helder op papier te krijgen.

Het was een geweldige tijd maar ook een moeilijke tijd bij Quooker. In de tijd dat ik daar mijn onderzoek heb gedaan, heb ik te horen gekregen dat ik vader word. Een aangrijpende tijd omdat het niet helemaal gepland was. Dit heeft gezorgd dat ik een vertraging heb opgelopen in mijn afstudeerproces. Op 21 juni 2015 mag ik een trotse vader worden.

Ik hoop dat dit rapport een bijdrage kan leveren aan een succesvolle toekomst van Quooker.

Emile van Gelderen
Rotterdam, 4 maart 2015

Samenvatting

Quooker is een winstgevend bedrijf dat gevestigd is in de kokend waterkranen branche. De omzet stijgt exponentieel. De verwachting is dat dit toeneemt omdat het bedrijf blijft uitbreiden in bestaande en nieuwe afzetmarkten. Door die groei moet het bedrijf ook de vraag van klant kunnen bijhouden. De opdracht is dan om te zorgen dat de output van het fabrieksproces wordt gemaximaliseerd met behulp van Lean Manufacturing. Echter heeft men dit in 2012 ook al geïnitieerd. Nu eind 2014 is de focus op procesverbetering verminderd. Dit onderzoek zal zich niet richten op het maximaliseren van de output omdat de organisatie niet in staat is om dit zelf in stand te houden. Middels het groeimodel van Greiner wordt er gezocht naar de oorzaak waardoor Quooker dit niet in stand kan houden. Daaruit blijkt dat de tactische besturing van de organisatie gebreken toont. De volgende doelstelling wordt geformuleerd:

Het doel van dit onderzoek is om aanbevelingen aan te dragen met betrekking tot de tactische besturing zodat het management zelf kan sturen op procesverbetering en dat de visie, met bijbehorende ambitie om een bedrijf van wereldklasse te worden, behaald kan worden.

Om die doelstelling te behalen is er een hoofdvraag opgesteld. Deze is als volgt geformuleerd:

Hoe verloopt de huidige besturingsmethodiek op tactisch niveau met oog op procesverbetering binnen Quooker Manufacturing?

Met behulp van deelvragen wordt er gezocht naar een antwoord op de hoofdvraag. De **deelvragen** zijn als volgt geformuleerd:

1. Op welke wijze ontvangt het tactisch middenkader informatie vanuit de strategische top?
2. Hoe komt het tactisch plan tot stand?
3. Op welke wijze wordt dit tactische plan uitgevoerd?
4. Hoe wordt het tactisch plan beheerst?

De antwoorden worden verkregen middels semi-structureerde interviews onder vier leidinggevend en twee managers verdeeld over de productie, logistieke- en technische afdelingen van Quooker Manufacturing.

Uit de analyse komen de volgende **conclusies** uit voort.

Vanuit de huidige situatie kan worden geconcludeerd dat het tactisch niveau onvoldoende en ineffectief wordt ingezet. Dit heeft als gevolg dat de communicatie van strategisch naar operationeel niveau loopt, en op de zelfde wijze terug. Echter zorgt dit, zoals uit het onderzoek is gebleken, voor onduidelijkheid. Dit is aannemelijk doordat de strategische plannen niet direct uit zijn te werken in operationele taken.

De communicatiestructuur in de organisatie is aanwezig maar moeten enkel geactiveerd worden. Er wordt overlegd onderling zowel verticaal als horizontaal. De tactische informatie moet met elkaar besproken worden onder de leidinggevend en, de hoofden en het management. Dit bevordert de duidelijkheid van bepaalde doelstellingen en weten de leidinggevende ook precies wat ze aan hun medewerkers kunnen vertalen en waaraan ze de komende periode aan gaan werken.

Indicatoren zijn niet aanwezig om doelmatig te sturen op verbeterprojecten. Dit betekent dat er geen gerichte besturing kan zijn op de resultaten. Er wordt gebruik gemaakt van een mondeling rapportagesysteem dat is gebaseerd op de bevindingen van de medewerkers. Er zijn geen formele rapporten op papier.

Er is geen initiatie van projecten gericht op het behalen van die doelstellingen die door de top gedefinieerd zijn omdat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor het tactisch management onzichtbaar zijn. Leidinggevend en hebben niet het idee dat zij dit moeten doen, terwijl ze daar wel een belangrijke rol in kunnen vervullen. Organisatieverandering vindt op die manier niet plaats. De medewerkers zijn enkel belast met hun operationele taken en rollen.

De plant manager is de enige die de rol van het tactisch middenkader oppakt. Hij stelt het tactisch plan waaraan de aspecten resultaten, mensen, middelen, cultuur en structuur wel gedacht wordt. Echter wordt dit niet onderling afgestemd met elkaar. De plant manager is de enige die verantwoordelijk is.

De volgende **aanbevelingen** zijn beschreven.

Aan de hand van deze conclusies kan er een advies worden geschreven voor Quooker hoe deze problemen verholpen kunnen worden, of hoe er een effectief tactisch management opgericht kan worden. Om het tactisch management op te richten kunnen er een facetten worden nagelopen. Deze zijn zowel:

Tactisch Team

Het tactisch team moet een grotere rol krijgen dan nu het geval is. In plaats van één verantwoordelijke zijn de verschillende leden van de het tactisch team verantwoordelijk. De leden bestaan uit de leidinggevendenden van de technische afdelingen, de productie, logistiek en de plant manager. Dit kan aangevuld worden met experts op het gebied van engineering, human resources, en finance om te zorgen dat er een afgestemd tactisch plan komt te liggen.

Formaliseren

Toewerken naar het formaliseren van functies met taakomschrijving en verantwoordelijkheden. Bij de uitvoering van het tactisch plan project managers toewijzen die de leiding nemen bij een organisatieverandering. De project manager zorgt dat hij zelf zijn projectleden toekent aan het project.

Het tactisch plan wordt vastgelegd en wordt formeel gecommuniceerd naar de rest van de organisatie. Doelstellingen worden dan bepaald en opgesteld en dienen visueel gemaakt te worden door middel van indicatoren. Deze indicatoren worden wekelijks gerapporteerd naar het tactisch niveau. Zij nemen het besluit om maatregelen te treffen mocht dat nodig zijn.

Beheersing

Het tactisch team komt elke vrijdag bij elkaar in een overleg om de rapportages op basis van de indicatoren te bespreken. Het doel waar het tactisch management aan kan werken is om de efficiency op de ketellijn te verhogen van 65% naar 85% binnen de komende 6 maanden.

Besturingsframework

Voor de lange termijn is het invoeren van een besturingsframework zoals de Balanced Scorecard een goed idee (Kaplan & Norton, 1992). Dit biedt het tactisch team houvast op verschillende vlakken in de organisatie. Het model helpt om de strategie concreter te maken en beheersbaarder te maken.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Samenvatting.....	5
Inhoudsopgave.....	7
Hoofdstuk 1 – Inleiding	8
1.1 Bedrijfscontext.....	8
1.2 Aanleiding.....	9
1.3 Globale aanpak.....	11
1.4 Leeswijzer	11
Hoofdstuk 2 – Voorverkenning.....	12
2.1 Organisatiestructuur	12
2.2 Managementfocus	13
2.3 Managementstijl	13
2.4 Beheersingssysteem.....	13
2.5 Beloning.....	14
2.6 Conclusie	14
Hoofdstuk 3 – Probleemstelling.....	15
3.1 Doelstelling.....	15
3.2 Hoofdvraag	15
3.3 Deelvragen.....	15
3.4 Scope.....	15
3.5 Onderzoeksmethodiek	16
3.6 Onderzoeksverantwoording	17
Hoofdstuk 4 – Resultaten Deelvraag 1	18
4.1 Strategisch plan	18
4.2 Communicatie.....	18
4.3 Terugkoppeling.....	19
Hoofdstuk 5 – Resultaten Deelvraag 2	20
5.1 Besturingsframework.....	20
5.2 Tactische plan.....	20
5.3 Afstemming	22
Hoofdstuk 6 – Resultaten Deelvraag 3	23
6.1 Verantwoordelijkheid	23
6.2 Organisatieverandering.....	24
6.3 Communicatie.....	24
Hoofdstuk 7 – Resultaten Deelvraag 4	25
7.1 Indicatoren	25
7.2 Rapportage	26
7.3 Bijsturing.....	26
Hoofdstuk 8 – Conclusies & Aanbevelingen	27
8.1 Conclusie	27
8.2 Aanbevelingen.....	27
Referentielijst.....	29

Hoofdstuk 1 – Inleiding

1.1 Bedrijfscontext

Begin jaren 70' is het idee ontstaan om kokend water uit de kraan te krijgen. Vanuit de kelder van het toenmalige huis in Rotterdam is de Quooker ontwikkeld totdat het in de jaren 90' ook daadwerkelijk een verkoopbaar product was. In deze periode is de productie opgestart en sindsdien in een sneltreinvaart een succesvol en winstgevend bedrijf geworden.¹ Quooker is van begin af aan marktleider op het gebied van kokend-water-kranen. Er zijn maar weinig concurrenten op de markt te vinden waar Quooker veel last van heeft.²

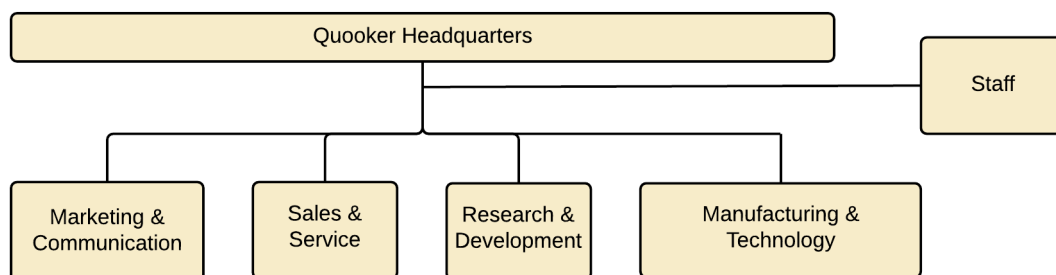
Een Quooker bestaat uit een kraan en een waterreservoir (ook wel ketel genoemd). In het reservoir wordt het water opgewarmd en onder druk opgeslagen waardoor direct kokend water uit de kraan mogelijk is. Quooker produceert verschillende soorten kranen, en reservoirs.³ Daarnaast verkoopt Quooker ook accessoires, zoals zeppompjes.

Vanwege het succes in Nederland is Quooker uitgebreid naar de rest van Europa. Het bedrijf richt zich op Europese markt (Zie afbeelding 1). Quooker levert voornamelijk aan de Business-to-Business (B2B) markt, wat bestaat uit keukenhandelaren, groothandelaren, en loodgieters. Slechts één procent van de totale verkoop wordt rechtstreeks aan particulieren verkocht. Ongeveer de helft van de totale omzet komt vanuit de verkoop uit Nederland en de andere helft komt vanuit de overige landen. Van de verkoop wordt de Quooker in 72% van de gevallen in een nieuwe keuken geplaatst.⁴



Afbeelding 1 - Afzetmarkt

Het bedrijf telt ongeveer 150 medewerkers. Het hoofdkantoor is gevestigd in Ridderkerk, waar wordt gewerkt aan onder andere de ontwikkeling van nieuwe producten, de assemblage en de verkoop van producten. Zie afbeelding 2 voor het organogram van Quooker. Een volledig overzicht wordt in bijlage 2 het organogram van Quooker weergegeven.⁵ De afgelopen 10 jaar zijn er verschillende bedrijfspanden aangekocht. Op dit moment wordt er gebouwd aan een uitbreiding van het bestaande pand dat in 2016 wordt opgeleverd. De groei van de laatste jaren zorgt ervoor dat het huidige bedrijfspand te klein is.



Afbeelding 2 - Compact Organogram

1 Bron: Quooker website: <http://www.quooker.nl/nl/over-quooker>. Geraadpleegd op: 15-09-14

2 Bron: Commercieel Directeur Quooker

3 Zie bijlage 1: Productoverzicht

4 Bron: Plant Manager & Quooker website: <http://www.quooker.nl/nl/over-quooker>. Geraadpleegd op: 15-09-14

5 Bron: Plant Manager

In bijlage 3 is een overzicht weergegeven van de omzetontwikkeling vanaf 1989 tot 2013. De prognose voor 2014 is geraamd op €40 miljoen. De doelstelling vanuit Quooker is om elke drie jaar te verdubbelen qua omzet. In 2017 wilt Quooker een omzet van €80 miljoen behalen. De winst wil het bedrijf niet vrijgeven, maar er kan wel gezegd worden dat de winst constant is. De kosten die met de groei gemoeid zijn minus de omzet, zorgt ervoor dat winst constant blijft.⁶

Quooker heeft de ambitie als marktleider de wereld te veroveren met innovatieve producten op het gebied van water in de keuken. Voor hen zijn kwalitatieve producten belangrijk. Dit betekent veilige, betrouwbare, innovatieve en energiezuinige producten op het gebied van water in de keuken, zelf ontwikkeld en geproduceerd, met aandacht voor mens en milieu. Eén van de doelstellingen is om structureel te verbeteren aan de kwaliteit van product alsmede de dienstverlening. Dit uit zich in de ambitie om een bedrijf van wereldklasse te zijn.⁷

1.2 Aanleiding

Quooker wil graag groeien door marktontwikkeling en marktpenetratie bij bestaande markten.⁸ Uit de omzetcijfers blijkt dat Quooker ook daadwerkelijk deze groei realiseert. Het is een innovatief bedrijf. Dat betekent dat er nieuwe producten worden ontwikkeld en bestaande producten worden verbeterd. Productontwikkeling staat hoog in het vaandel bij Quooker.⁹ Echter loopt Quooker tegen een aantal beperkingen aan om de groei aan te kunnen. In de fabriek (Quooker Manufacturing/ QMF) heeft men een beperking qua ruimte en mensen om de productielijnen op te schalen omdat het huidige bedrijfspand daarvoor te klein is. Dit is pas mogelijk bij de uitbreiding van het bestaande gebouw in 2016. Omdat Quooker tegen deze beperkingen aanloopt is men in 2012 aan de slag gegaan met Lean manufacturing. De gedachte was om op een slimme manier de output maximaliseren zodat de productielijnen niet opgeschaald hoeven te worden (Liker, 2004).

Het idee van Lean Manufacturing is ontstaan vanuit de ambitie om een bedrijf van wereldklasse (WCM) te worden. Deze ambitie is in 2012 uitgesproken door de directie. WCM betekent dat er gebruik gemaakt wordt van verbetermethodes uit verschillende invalshoeken namelijk logistiek, kwaliteit en productiviteit.¹⁰ Het doel is om de afkeur van producten te verlagen, output van producten te verhogen en de productiekosten te verlagen. Quooker heeft ervoor gekozen om één invalshoek te gebruiken. Een goede keuze, volgens Van Ede (2008) waarin hij zegt dat het beter is om te richten op één invalshoek waardoor er meer focus is. Er kan, na succes, eventueel gekozen worden voor andere verbeter technieken zoals Total Productive Maintenance (TPM), Reliability Centered Maintenance (RCM), Six Sigma (Moore, 2007) of Benchmarking (Karlöf & Östblom, 1994).

Er is in 2012 een extern adviseur ingeschakeld om Lean manufacturing in te zetten. Hij zorgde voor de invoering van 5S, Kanban, scrums en een systeem voor verbeterplannen. Ook zorgde hij voor een aantal trainingen om de medewerkers kennis bij te brengen met betrekking tot Lean. Zelf heeft Quooker line balancing tweemaal als project uitgevoerd om de output te verbeteren op de productielijn van de Fusions. Deze twee projecten waren beide erg succesvol waarbij de output in zijn totaliteit van 5 naar 11 pallets per dag is verhoogd. Echter is er daarna nooit meer aandacht aan gegeven. Er vind geen initiatie vanuit het operationeel management om dit ook op de andere productielijnen uit te voeren.

De opdracht luidt om de output te maximaliseren volgens Lean Manufacturing. De opdracht is ontstaan omdat men niet alleen een groei ervaart met als gevolg dat er meer productie output benodigd is, maar ook omdat de efficiency te laag is en de kosten te hoog. De Plant Manager heeft een efficiencygraad gemeten van ongeveer 65%¹¹. Daarnaast zegt hij dat de kostprijs niet concurrerend is. Met andere woorden, het uitbesteden van de productie elders is goedkoper.

⁶ Bron: Plant Manager

⁷ Bron: Quooker meeting kwartaal 3, 2014. Vierjaarlijkse presentatie van de directie over de huidige ontwikkelingen.

⁸ Zie verklarende woordenlijst

⁹ Bron: Technisch Directeur Quooker

¹⁰ Bron: Website www.logistiek.nl: geraadpleegd 22-09-14

¹¹ Huidige cyclustijd vergeleken met een theoretisch geoptimaliseerd productieproces

Zoals aangegeven is Quooker inmiddels twee jaar bezig met het gebruiken van een aantal Lean tools. Wat opvallend is dat de aandacht erg verslapt is in die twee jaar tijd. Bijvoorbeeld bij de 5S methodiek (Bicheno & Holweg, 2009) wordt er geen aandacht besteed aan het standaardiseren van de werkplek. Bij Quooker staat 5S op dit moment synoniem voor schoonmaken en schikken. Of de implementatie is niet goed gegaan, of het operationeel management faalt om hierin te coördineren of er ontbreekt een deel aan kennis bij de uitvoerende medewerkers.

De daily scrum fungeert voor Quooker om de huidige problemen te communiceren naar elkaar. Tijdens de daily scrum, waarbij de leidinggevenden en coördinatoren van de verschillende technische afdelingen bij elkaar komen, worden de dagelijkse problemen besproken en of er problemen worden ondervonden in het behalen van de output. Hoe het gister ging, en hoe het morgen beter kan wordt niet besproken. Volgens de Deming cirkel wordt deze tool alleen gebruikt om afwijkingen/problemen te constateren (Check) en daarop bij te sturen door maatregelen te nemen (Act) (Bakker & Meertens, 2010). Deze tool wordt niet benut om nieuwe verbeterplannen te maken (Plan). De Plant Manager geeft zelf aan dat het inderdaad niet om een daily scrum gaat maar om een daily update waarbij de dagelijkse operationele problemen worden besproken. Verbeterpunten worden niet of nauwelijks besproken. Echter is dit volgens Teeuwen (2011) wel belangrijk en is dat juist het doel van een daily scrum. Dus niet alleen de dagelijkse problemen bespreken maar ook te bespreken hoe dit de volgende keer beter kan. Volgens Moore (2007) is het essentieel voor het succes van het bedrijf om gebruik te maken van de kennis die de medewerkers hebben op de werkvloer. Vandaar dat men in 2012 een systeem om verbeterplannen geïmplementeerd heeft zodat de uitvoerende medewerkers bottom-up ideeën kunnen aanbrengen. Helaas toont dit systeem gebreken en is de aandacht verslapt om deze ideeën daadwerkelijk allemaal te behandelen. Een aantal verbeterplannen worden wel behandeld. Echter zijn dit vaak gemakkelijke verbeterideeën. Er is weinig terugkoppeling bij lastig uit te voeren verbeterideeën. Pas als er iets gebeurt, als er voortgang is dan wordt er gecommuniceerd. Medewerkers krijgen pas na lange tijd terugkoppeling of helemaal niet als er niets met het verbeterplan gebeurt. Het gebruik van deze methodiek zegt iets over hoe er gewerkt wordt bij Quooker. Het blijkt dat de methodiek niet wordt uitgevoerd zoals in theorie bedoeld is. Er is dus geen aandacht meer voor vanuit het management om dit goed uit te voeren. Het management vindt het dus niet belangrijk genoeg om dit systeem op de juiste manier te hanteren.

De ambitie om een bedrijf van wereldklasse te worden is niet gehaald. Dit kan te maken hebben met een onrealistische doelstelling, onvoldoende focus of men heeft niet optimaal gebruik kunnen maken van de middelen om dat doel te kunnen bereiken. Focus vanuit het management om Lean te werken is er niet of nauwelijks, of wordt op een verkeerde manier toegepast. Het lukt Quooker niet goed om de Lean tools in stand te houden met de beperkingen dat het bedrijf heeft. Dit heeft te maken met het gebrek aan focus vanuit het management. Dat betekent dat men niet in staat is om zelf voortduren de output te maximaliseren. Nu twee jaar later blijkt dat er een nieuwe boost nodig is om de output te maximaliseren en de focus op Lean Manufacturing te leggen om dat te kunnen behalen. Dit lijkt sterk op het korte termijn denken van een organisatie, wat niet ten goede komt bij Lean Manufacturing (Liker, 2004).

Ambities en de problemen die ervaren worden gaven aanleiding om te richten op het productieproces. Als er gekeken wordt naar een hoger niveau in de organisatie wordt er opgemerkt dat er meer aan de hand is. Het probleem ligt niet alleen specifiek in het productieproces. De enorme groei zorgt ervoor dat er in de organisatie meer moet gebeuren om de groei bij te kunnen houden. Men is bezig om de dagelijkse output te halen en is niet gericht op het continu verbeteren door middel van procesverbeteringsmethodes. Het voortdurend aanpassen aan de omgeving zorgt in het geval van Quooker voor een gebrek aan focus en het verliezen van de ambitie om een bedrijf van Wereldklasse te zijn (Marcus & Van Dam, 2009). Dit heeft als gevolg dat de Lean tools niet meer gebruikt worden zoals ze ooit bedoeld waren.

De opdracht om de output van het productieproces te maximaliseren is niet urgent. De rede daarvoor is dat er in 2016 het gebouw uitgebreid wordt zodat het productieproces opgeschaald kan worden. Financiële noodzaak is er niet. Het bedrijf maakt winst en dit is constant. Daarnaast blijkt de focus toch niet gericht te zijn op het maximaliseren van de output. De leiding heeft de aandacht ergens anders op gericht. Dat betekent dat het maximaliseren van de output een korte termijn oplossing zal zijn.

Het gebrek aan focus vanuit het management heeft te maken met het continu veranderen van de organisatie. Een aantal organisatiedenkers hebben een model ontworpen voor organisatieontwikkeling die bedrijven meemaken. Er zijn verschillende soorten groeimodellen ontwikkeld en er zijn zelfs samenvoegingen ontstaan tussen de verschillende modellen. Om de organisatieontwikkeling in kaart te brengen bij Quooker wordt er gebruik gemaakt van het groeimodel van Greiner (1972). Bij dit model is geen rekening gehouden met externe factoren, zoals concurrentie, vervallende patenten en dergelijke. Er wordt alleen gefocust op de interne situatie. Greiner (1972) gaat ervan uit dat een organisatie problemen ondervindt welke meer worden veroorzaakt door beslissingen in het verleden dan huidige gebeurtenissen en omgevingsfactoren. De interne situatie is hetgeen waar dit onderzoek invloed op kan hebben. Greiner beschrijft dat een periode van gestage groei (evolutie/ontwikkeling) gevolgd wordt door een revolutie (de veranderlijke periode/crisis). Het model maakt gebruik van verschillende fasen en daarop volgende crisissen.¹²

1.3 Globale aanpak

Voor het formuleren van de probleemstelling wordt er in de voorverkenning gebruik gemaakt van het groeimodel van Greiner. Door middel van vijf dimensies wordt er onderzocht waar de zere plek ligt in de organisatie. Deze dimensies worden verder uitgewerkt in een overzicht. Door middel van gesprekken met verschillende medewerkers worden de dimensies ingevuld. Daaruit kan er geconcludeerd worden in welke fase Quooker zich bevindt en wat voor problemen dat met zich mee brengt.

1.4 Leeswijzer

De structuur van het rapport kan als volgt worden ingedeeld. In hoofdstuk 2 wordt het groeiprobleem verder verkend om te kijken waar precies de pijn ligt in de organisatie. In hoofdstuk 3 wordt de probleemstelling behandeld. Hierin komt naar voren welk probleem dit onderzoek tracht op te lossen. Die probleemstelling is opgesplitst in een doelstelling, hoofdvraag en deelvragen. Op welke wijze dit in kaart wordt gebracht is in de methode van aanpak uiteengezet. Hoofdstuk 4 t/m 7 wordt er een antwoord gegeven op de verschillende deelvragen. Hoofdstuk 8 behandelt de conclusie waarbij er een antwoord wordt gegeven op de probleemstelling. Tevens wordt er een advies gegeven, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen korte termijn oplossingen, langere termijn oplossingen, en adviezen voor verder onderzoek. In een apart ingebonden rapport zijn de bijlagen ingevoegd. De verwijzingen naar de bijlagen zijn in dit rapport opgenomen.

¹² Zie bijlage 4: Groeifasen van Greiner

Hoofdstuk 2 – Voorverkenning

Greiner (1998) maakt onderscheid in verschillende dimensies, zodat er op een integrale manier gekeken kan worden naar de organisatie (zie tabel 1). Vanuit het Greiner groeimodel is het gemakkelijk te begrijpen dat de verschillende dimensies in een bepaalde ontwikkelingsfase wel of niet werken. Elke fase in de organisatie ontwikkeling heeft een dominante managementstijl om groei te kunnen bereiken en elke revolutionaire periode wordt gekarakteriseerd door een dominant managementprobleem dat opgelost moet worden wil de groei gecontinueerd worden. De dimensies worden hieronder overzichtelijk weergegeven. Een uitgebreidere versie is in bijlage 5 te vinden. Dit wordt als leidraad gebruikt bij de uitwerking per dimensie.

	1. Creativiteit	2. Dirigeren	3. Delegeren	4. Coördineren	5. Samenwerken
Organisatiestructuur	Informeel	Gecentraliseerd & functioneel	Gedecentraliseerd	Productgroepen	Matrixorganisatie met teams
Managementfocus	Maken en verkopen	Efficiëntie	Marktexpansie	Consolidatie	Innovatie
Managementstijl	Ondernemend	Directief	Delegatie	Bewaker	Participatief
Beheersingssysteem	Marktresultaten	Standaardisering, kosten	Rapportages, winst	Strategie, investeringen	Wederzijdse doelbepaling
Beloning door	Eigendom	Salarisverhoging	Individuele beloning	Winstdeling & aandelen	Teambeloning

Tabel 1 - Dimensies Greiner Model

2.1 Organisatiestructuur

Quooker heeft inmiddels haar creatieve fase achter de rug. Het hele prille van een opstartfase zoals het kleinschalige, en informele directe communicatiestructuur is de organisatie gepasseerd. De organisatiestructuur heeft zich gecentraliseerd en functioneel ingedeeld. De organisatiestructuur is functioneel opgebouwd uit een lijnstaforganisatie. Dit is te merken aan de verschillende lagen die onder elkaar worden gestructureerd, waarbij medewerkers een teamleider, leidinggevende, manager of directeur boven zich hebben staan (Marcus & Van Dam, 2009). Bij Quooker zijn er verschillende afdelingen ontstaan waarbij er onderscheid gemaakt wordt door middel van een hiërarchie. Dit betekent dat het besluitvormingsproces zich naar de top verplaatst. Voor de afdelingen binnen Quooker Manufacturing is dit het geval. De afdelingen ICT, Marketing en Human Resources zijn afdelingen die ten opzichte van de fabriek zelfstandiger opereren, waarbij de besluitvorming gedecentraliseerd is. Het groeimodel geeft aan dat door de groei de organisatie een bepaalde groeipijn moet doorstaan om naar de volgende fase te evolueren (Greiner, 1998). Een kenmerk van deze groeipijn zijn onder andere de onduidelijkheid die zijn ontstaan over wie de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de medewerkers¹³. Dit is een gevolg van de groei in aantal werknemers. Rollen worden steeds onduidelijker. Over deze rollen is geen gerichte formele sturing. Uit vooronderzoek blijkt dat er gebruik gemaakt wordt van een informele structuur in plaats van een formeel organisatie. Dit wordt bevestigd uit een gesprek met de coördinatoren van drie verschillende productielijnen. Bijvoorbeeld de coördinatoren gaan direct naar diegenen toe die hun probleem kunnen oplossen waarmee ze op een bepaald moment te maken hebben. Dit moet volgens de Quooker directie via de leidinggevende doorgegeven worden. De leidinggevende moet er dan voor zorgen dat het probleem aangekaart wordt en opgelost. Vaak werkt dit proces traag en daarom zoeken de uitvoerende medewerkers een direct informele uitweg.

De medewerkers hebben maar weinig autonomie, terwijl men daar wel behoefte aan heeft. Dat geeft meer verantwoordelijkheid en uitdaging met zich mee, wat ten goede komt voor het motivatiegehalte (Alblas & Wijsman, 2009). De operationele medewerkers geven aan dat men op dit moment maar weinig verantwoordelijkheidsgevoel hebben. Dit komt omdat zij niks mogen veranderen of omdat zij geen beslissingen mogen nemen. Dit is een kenmerk voor de dirigerende fase.

¹³ Bron: Manufacturing Engineer en uitvoerende medewerkers op de productieafdeling.

2.2 Managementfocus

Vanuit het Greiner model blijkt de managementfocus op marktexpansie te liggen. Deze focus op schaalvergroting van het bedrijf, zorgt ervoor dat de focus op efficiëntie is afgenomen. De basisconditie moet gericht zijn op efficiëntie om op lange termijn met succes te kunnen groeien. Zoals in hoofdstuk 1 is vermeld, is de efficiency van de productie ongeveer 65%. Dit betekent dat Quooker niet in staat is om effectief te sturen om deze efficiency naar de gewenste percentage te verhogen. Quooker heeft wel de doelstelling om een bedrijf van wereldklasse te zijn. Hoewel de missie en visie is gecommuniceerd, door middel van een Quooker meeting, vragen medewerkers zich nog steeds af wat precies de richting van de organisatie is. Een duidelijke koers is er niet. De top is dus niet in staat om de visie die zij hebben te vertalen naar de rest van de organisatie.

De focus binnen de fabriek ligt op het halen van de productienorm. Die tegenstrijdigheid van marktexpansie en streven naar meer efficiënter werken wekt die onduidelijkheid op. Er is daarbij ook geen strategie geformuleerd tot op operationeel niveau¹⁴. De medewerkers weten niet precies waaraan ze moeten werken. Men weet alleen dat er een bepaalde productienorm is. Dit zorgt onder andere ervoor dat er veel brandjes geblust worden. Ofwel voor directe problemen wordt een tijdelijke oplossing gezocht. Er wordt niet gestuurd op hoe dit een volgende keer beter kan. Het continu verbeteren van processen is niet aan de orde bij Quooker (Liker, 2004). Dit komt dus overeen met een gebrek aan focus op efficiëntie.

2.3 Managementstijl

Voor de productie en de technische afdelingen (Kwaliteit, Automatisering, Werkplaats) geldt een hiërarchie. Dit uit zich in een directieve managementstijl. Medewerkers krijgen orders vanuit diegene die boven hen staat. De groei van de organisatie zorgt ervoor dat een deel van de leidinggevenden nu een bepaalde mate van controle kwijt raken. Dit wordt door de medewerkers ervaren doordat er een gebrek is aan aandacht en ondersteuning. Het gevolg is dat minder mensen gemotiveerd zijn en een lager verantwoordelijkheidsgevoel hebben (Alblas & Wijsman, 2009). Dit hangt ook samen met de autonomie van de medewerkers. De managementstijl zorgt ervoor dat de medewerkers een beperkte autonomie hebben. Op de afdeling ICT, Marketing, en Human Resources is dit anders georganiseerd. Daar is er sprake van een delegerende managementstijl. Er is dus geen eenduidige managementstijl die gehanteerd wordt. Op de logistieke afdeling blijkt, naar aanleiding van een gesprek met de leidinggevende, dat er ook meer taken gedelegeerd worden. De medewerkers hebben iets meer vrijheid in het oppakken van de verbeterprojecten dan de medewerkers van de productie.

2.4 Beheersingssysteem

Quooker stuurt niet aan op meetbare resultaten maar doet dit door boerenverstand en een bepaald gevoel. Gegevens vanuit de markt, zoals de verkoopcijfers zijn leidend. Quooker stuurt aan op factoren als time to market, voorraad, kwaliteit en competitieve kostprijs. Daarnaast wordt er informatie bijgehouden over productiegegevens. Voor Quooker is een beheersingssysteem gebaseerd op kosten niet zozeer van toepassing omdat men altijd een goede winst heeft kunnen behalen.¹⁵ Het normeren met allerlei kosten en budgetten is voor Quooker nooit noodzakelijk geweest. Volgens de plant manager heeft het implementeren van allerlei meetbare factoren geen toegevoegde waarde bij de beheersing van de organisatie. Er bestaat een cultuur om beslissingen te nemen op verstand en niet op gegevens. Men heeft veel besluiten op boerenverstand en met een onderbuik gevoel kunnen doen in het verleden.

¹⁴ Bron: Gesprek manufacturing engineer op 18-11-14

¹⁵ Bron: Gesprek Plant Manager 21-11-14

2.5 Beloning

Het beloningssysteem dat Quooker aanhoudt is gebaseerd op salarisverhoging. Dit kenmerkt zich door een dirigerende fase. Uit onderzoek blijkt dat dit percentage salarisverhoging hoger ligt dan de benchmark. Dit is een gevolg van het toenemende succes van Quooker. Maar het beloningssysteem is gebaseerd op bescheiden salarissen. Het salaris ligt onder de benchmark. Een kenmerk uit de creatieve fase. In de creatieve fase is het zo dat de inkomsten van de onderneming nog niet stabiel zijn, en de medewerkers meer uren per dag moeten werken om het bedrijf op te starten en winstgevend te maken (Greiner, 1998). Dit betekent dat er een tegenstrijdigheid in zit. Er is geen eenduidig beleid met betrekking tot de beloning.

2.6 Conclusie

In tabel 2 hieronder wordt het overzicht van de verschillende fases van Greiner nog eens afgebeeld, maar dan van toepassing op de situatie van Quooker. De stippen geven aan in welke fase Quooker zich bevindt.

	1. Creativiteit	2. Dirigeren	3. Delegeren	4. Coördineren	5. Samenwerken
Organisatiestructuur		•			
Managementfocus			•		
Managementstijl		•			
Beheersingssysteem	•				
Beloning door		•			

Tabel 2 - Bevinding fasen Quooker

De directie is vooruitstrevend door zich te focussen op marktexpansie. De organisatie loopt achter op deze fase. De structuur van de organisatie bevindt zich in een tweedeling. Er is een verschillende organisatiestructuur tussen de afdelingen op te merken. Dit is evenals op te merken voor de managementstijl en beloningen.

Daarnaast lukt het Quooker niet om gericht te sturen op efficiency verbetering. Omdat de organisatiestructuur hiërarchisch is ingedeeld en de directie focust op groei en niet op efficiency lukt het niet om Lean in stand te houden. Het management is daar niet op gefocust. Dus dan werkt de hiërarchie nadelig. De organisatie heeft daarnaast geen beheersingssysteem om hierop te kunnen bijsturen. Dit wordt op een bepaald gevoel gedaan. Echter blijkt dat management hierdoor niet gericht kan bijsturen en niet resultaatgericht te werk kan gaan.

Hoe kan die de organisatie dan ingericht worden zodat men wel kan sturen op het behalen van die efficiency en WCM? De strategie heeft immers die koers bepaald. Wat echter ontbreekt is een stuk informatie over de tactische besturing van de organisatie. Verder onderzoek moet uitwijzen of daar een oplossing voor aangedragen kan worden, zodat men wel die efficiency kan halen, behouden, en verbeteren.

Hoofdstuk 3 – Probleemstelling

Dit hoofdstuk bestaat uit twee delen. Enerzijds de vraagstelling, waarbij geformuleerd wordt wat er precies onderzocht gaat worden. Anderzijds de methode van aanpak, waarbij wordt omschreven hoe dit onderzocht gaat worden.

3.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om aanbevelingen aan te dragen met betrekking tot de tactische besturing zodat het management zelf kan sturen op procesverbetering en dat de visie, met bijbehorende ambitie om een bedrijf van wereldklasse te worden, behaald kan worden.

3.2 Hoofdvraag

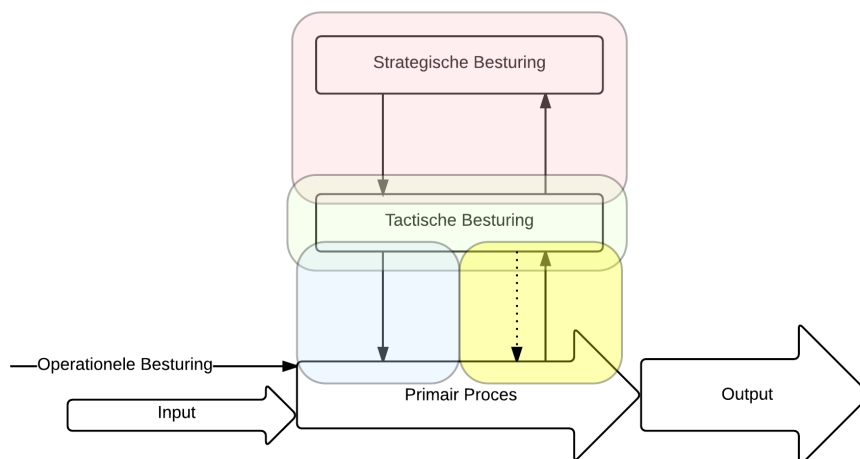
Hoe verloopt de huidige besturingsmethodiek op tactisch niveau met oog op procesverbetering binnen Quooker Manufacturing?

3.3 Deelvragen

1. Op welke wijze ontvangt het tactisch middenkader informatie vanuit de strategische top?
2. Hoe komt het tactisch plan tot stand?
3. Op welke wijze wordt dit tactische plan uitgevoerd?
4. Hoe wordt het tactisch plan beheerst?

3.4 Scope

De deelvragen worden ter verduidelijking in de afbeelding hieronder afgebeeld. Voor deelvraag 1 geldt het roze vlak; deelvraag 2 lichtgroen; deelvraag 3 lichtblauw; deelvraag 4 geel. Het onderzoek wordt verricht binnen Quooker Manufacturing. Daaronder valt de afdeling Productie, Automatisering, Werkplaats, Kwaliteit en Logistiek. Zie organogram in bijlage 2 voor een overzicht. Implementeren van de adviezen uit het implementatieplan behoort niet tot het onderzoek. Voor dit onderzoek is er een einddatum vastgesteld op 20 maart 2015. Er is geen beschikbaar budget vastgesteld. Aankoop van literatuur wordt in overleg met de begeleider gedaan. Het opgeleverde onderzoeksrapport voldoet aan de eisen van de Haagse Hogeschool.



Afbeelding 3 - Scope Deelvragen

3.5 Onderzoeksmethodiek

Om antwoord te kunnen geven op de verschillende deelvragen worden interviews afgenomen. In totaal worden er zes interviews afgenomen. Dit betreffen de medewerkers van Quooker Manufacturing die allen een leidinggevende of management functie hebben. Daarnaast is er een spreiding over alle onderdelen van QMF. Dit zorgt ervoor dat de representativiteit verhoogd wordt. Kanttekening is dat de operationele medewerkers niet betrokken zijn bij dit onderzoeksproces. Dit kan een vertekening op de werkelijkheid hebben. Maar omdat de operationele medewerkers in mindere mate betrokken zijn bij het tactische proces is de verwachting dat dit geen problemen op zal leveren. Hieronder is een overzicht weergegeven van diegene die geïnterviewd worden¹⁶:

Functie: Plant Manager

Afdeling: Productie, Automatisering, Werkplaats, Kwaliteit en Logistiek

Functie: Leidinggevende

Afdeling: Productie

Functie: Manufacturing Engineer

Afdeling: Productie & Ontwikkeling

Functie: Hoofd Innovations

Afdeling: Werkplaats, Automatisering, Kwaliteit, Productontwikkeling en Service.

Functie: Leidinggevende

Afdeling: Automatisering

Functie: Leidinggevende

Afdeling: Logistiek, ICT & Facilities

Het interview is semigestructureerd van aard. Voor dit type interview worden bepaalde thema's (deelvragen) behandeld maar is er ook vrijheid om door te vragen op bepaalde onderwerpen om de kern te achterhalen (Sanders et al., 2013). De deelvragen zijn opgesplitst in kernbegrippen en geoperationaliseerd¹⁷ tot interviewvragen¹⁸.

Resultaten worden verwerkt door de antwoorden te categoriseren op bepaalde thema's. De thema's zijn verder onderverdeeld onder de deelvragen. De thema's bestaan uit:

1. Afstemming Strategisch
2. Planning Tactisch
3. Afstemming Tactisch
4. Uitvoering
5. Monitoring
6. Bijsturing

Na het categoriseren van de uitkomsten, worden de resultaten omgezet in een samenvattende beschrijving. Op basis daarvan wordt er een analyse gemaakt en conclusies getrokken.

De interviews worden één op één afgelegd waarbij er een geluidsopname wordt gemaakt. Dit maakt het mogelijk voor de interviewer om de focus te leggen op het stellen van vragen, luisteren naar antwoorden

¹⁶ Belangrijke personen die niet beschikbaar waren: Directielid betrokken bij QMF; Leidinggevende Werkplaats; Leidinggevende Kwaliteit; Coördinator Magazijn.

¹⁷ Zie bijlage 6: Stuurkaart

¹⁸ Zie bijlage 7: Interviewvragen

en doorvraagtechnieken te hanteren. De locatie van de interviews vinden plaats in een gesloten ruimte waarbij het interview ongestoord plaats kan vinden.

De uitwerking van de interviews zijn te vinden in bijlage 9 t/m 12. De interviews zijn anoniem afgenomen, vandaar dat de namen zijn afgeschermd in het rapport. Bij de analyse is er wel een onderscheid gemaakt om een verschil te kunnen maken in de uitspraken. In het interview worden een aantal afkortingen gebruikt. Deze zijn in een legenda opgenomen in bijlage 8.

3.6 Onderzoeksverantwoording

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt vergroot doordat de deelvragen worden geoperationaliseerd in interviewvragen. Het onderzoek kan op deze manier op een ander tijdstip herhaald worden. Echter een kanttekening is dat het onderzoek op een ander moment minder relevant is, en dat de organisatie in een andere situatie onderhevig is (Marshall & Rossman, 1999).

Wat een invloed kan hebben op de betrouwbaarheid is dat er sprake kan zijn van een bias of een vertekening (Sanders et al., 2013). Deze bias is op te splitsen in een interviewerbias en een respondentbias. Dit betekent dat opmerkingen, de toon of het niet-verbale gedrag van de interviewer een vertekening geeft in de manier waarop de geïnterviewde antwoordt. Hiermee wordt rekening gehouden bij het analyseren van de interviews.

Hoofdstuk 4 – Resultaten Deelvraag 1

Voor het gemak wordt deelvraag 1 nogmaals geformuleerd: Op welke wijze ontvangt het tactisch middenkader informatie vanuit de strategische top?

Vanuit deze deelvraag zijn de volgende aspecten onderverdeeld. Deze aspecten bestaan uit: Het strategisch plan, communicatie van het strategische plan door het strategische niveau, en terugkoppeling vanuit het tactisch- en operationeel niveau.

4.1 Strategisch plan

Het strategisch niveau bestaat uit de directie, bestaande uit de commercieel directeur en de technisch directeur. Daarnaast is er een management team (MT) dat bestaat uit de managers van de Productie, Marketing, Human Resources (HR) en de directie. Het MT heeft een visie ontwikkelt waar men beschrijft waar de organisatie naartoe wil. De visie vertaalt zich in een aantal doelstellingen. Die doelstelling houdt in dat er in 2015 100.000 Quookers geproduceerd moeten worden. In 2014 zijn er 60.000 Quookers geproduceerd.¹⁹ Uit de interviews blijkt dat elke afdeling weet dat dit behaald moet worden en dat zij daar allemaal aan moeten werken om de doelstelling te behalen. Quooker heeft ook aangegeven niet alleen de groeid doelstelling te willen behalen maar ook enkele andere doelstellingen die betrekking hebben op kwaliteit (productniveau & dienstverlening), innovatie en WCM. Deze doelstellingen zijn echter onduidelijk omschreven, zoals het behalen van wereldklasse in 2014. Die onduidelijkheid zorgt ervoor dat de medewerkers proberen te interpreteren wat dit voor hun afdeling betekent. Bijvoorbeeld de ambitie om een bedrijf van wereldklasse te zijn. In 2012 was de doelstelling om WCM te behalen vóór de wereldkampioenschappen (WK voetbal) in 2014. Die doelstelling is niet behaald. Maar die doelstelling is zo abstract omschreven dat het ook maar moeilijk is te behalen. De één omschrijft WCM als een bedrijf dat over de hele wereld vertegenwoordigd is, en weer een ander zegt dat alle processen efficiënt, effectief en tegen de laagste kosten geproduceerd moeten worden. De medewerkers interpreteren de doelstelling op hun eigen manier. Er is geen eenduidigheid gesteld vanaf de top. Dit geldt ook voor de kwaliteit op productniveau. Er is geen duidelijke strategisch plan waarin omschreven wordt welke concrete richting Quooker op wil. De leidinggevenden beweren dat er geen plan op papier beschreven is. De plant manager vindt dat dit niet het geval is en heeft een aantal hoofddoelstellingen geformuleerd gericht op de fabriek, namelijk de kosten reduceren, reduceren van afkeur, efficiencygraad verhogen, snelle time to market en het verhogen/hanteren van de veiligheidsvoorraad. Termen die de leidinggevenden voorbij horen komen maar waar niks mee gedaan wordt. Dit betekent dat er geen initiatie plaatsvindt in de top.

Daarnaast zijn er geen duidelijke randvoorwaarden geschetst die gelden voor deze doelstellingen. De randvoorwaarden om die doelstellingen te kunnen halen worden niet geschetst door het strategisch niveau. Bij de uitvoering van een project kan het zomaar zijn dat het voorgestelde plan niet de bedoeling was omdat het niet voldoet aan de randvoorwaarden. Recentelijk is een project gefaald omdat de randvoorwaarden niet duidelijk waren met daarbij gekoppeld dat de visie vanuit de top niet strookte met het project dat de technische afdelingen wilde uitvoeren.

4.2 Communicatie

Hoe de onderlinge communicatie op de top plaats vindt is niet duidelijk. Dit valt ook buiten de scope van het onderzoek. Het gaat over hoe de communicatie van de gekozen richting met bijbehorend strategisch plan verloopt naar het tactisch niveau en naar de organisatie algemeen. In dit geval blijkt dat het tactische niveau bestaat uit de plant manager en de twee hoofden van logistiek en innovatie.

¹⁹ Bron: Output overzicht intranet

Er vindt een maandelijks overleg plaats waarbij het hele MT bij elkaar komt. Er wordt overlegd wat de toekomstplannen zijn op gebied van marketing, innovaties, productmarktcombinaties voor de langere termijn. De Plant manager heeft wekelijks een overleg met de directie.

De communicatie van de visie verloopt niet altijd soepel. Een voorbeeld hiervan is dat de visie van de directie pas duidelijk werd nadat een project niet goedgekeurd werd vanwege de financiën. Een machine werd op directieniveau afgekeurd in verband met de prijs. Hij ziet liever dat er meer deelprocessen uitbesteed gaan worden. De leidinggevenden van de technische afdelingen dachten dat het verbeteren van het primaire proces voornamelijk lag in het automatiseren van de machines en deelprocessen. Hierin lag dus een verschillende perceptie van beide kanten over hoe de visie ingevuld moest gaan worden. Dat wil dus zeggen dat de afdelingen op operationeel niveau niet duidelijk voor ogen wat nu precies die visie inhoudt. De rede ligt omdat de communicatiestructuur heel erg informeel is. Er zijn geen bewuste bijeenkomsten waarbij de verschillende afdelingen bij elkaar komen om te praten over de visie en wat dat precies betekent. Bij Quooker sijpelt de informatie als het ware door de organisatie heen. Er wordt weleens wat geroepen, en dit wordt dan opgepikt door een afdelingen. En dat loopt dan via tussenpersonen naar andere afdelingen toe. Op die manier komt iedereen achter de informatie. Dit resulteert in een onduidelijke visie, onduidelijk richtlijnen en randvoorwaarden.

De manier waarop het MT de richting van de organisatie presenteert is door middel van een Quooker meeting. Dit is een bijeenkomst voor alle medewerkers en vindt 4 keer per jaar plaats. De huidige stand van zaken worden gepresenteerd, waar men nu staat en waar het bedrijf naar toe wil voor de komende periode. Dit is het enige moment dat het MT met de rest van de organisatie communiceert. Maar voor veel medewerkers is deze informatie overbodig. De medewerkers weten niet precies wat dit voor hen betekent. Een visie presenteren bijvoorbeeld heeft geen enkele toevoegde voor de medewerkers op operationeel niveau. Tenzij dit specifiek gemaakt wordt in termen van concrete doelstellingen.

De verantwoordelijkheid voor het opstellen van het strategisch plan ligt bij het MT. Zij denken het plan uit. Dat hoeft het tactisch- en operationeel management niet te doen. Immers ligt daar de expertise niet om kenmerken uit de markt te ontdekken en dit toe te passen voor de strategie van Quooker. Op tactisch- en operationeel niveau moeten de medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen door het terugkoppelen van de bevindingen in het proces. Echter gaat de afstemming met onderliggende lagen niet goed. Dit komt doordat zowel strategisch- als tactisch niveau niet hun verantwoordelijkheid nemen. De verschillende afdelingen komen er pas veel later wat de top precies bedoeld en waar ze precies heen willen. Het afstemmen van die strategie gebeurt dus op een informele manier.

4.3 Terugkoppeling

Er worden wel eens ideeën geopperd aan de strategische top. Een voorbeeld hiervan is om een Quooker-opleiding te introduceren voor nieuwe medewerkers. Zij krijgen op die manier uitleg over onder andere de Quooker. Dit idee was toen geopperd aan de directie maar is daarna eigenlijk nooit opgepakt, terwijl men wel zei dat dit een goed idee was. Dit komt omdat de directie het initiatief moet nemen om dit idee uit te rollen. Dit is niet gebeurd.

De strategische top wilt ook niet inzien wat er precies gebeurt op tactisch- en operationeel niveau. Als de output gedraaid wordt is er niks aan de hand, wordt er dan gezegd. Operationele factoren zijn van belang voor de input van een strategisch plan. (BRON). Echter is er geen terugkoppeling te vinden. Dit is een informeel proces dat tot stand komt. Onderliggende niveau's hebben in die zin geen inbreng op het strategisch plan. Aankaarten van een verbetering is mogelijk, maar dit wordt niet opgepakt door de top. Dit wordt verder ook niet gemeld of er wel of niet iets mee gedaan wordt.

Hoofdstuk 5 – Resultaten Deelvraag 2

Voor het gemak wordt deelvraag 2 nogmaals geformuleerd: Hoe komt het tactisch plan tot stand?

Vanuit deze deelvraag zijn de volgende aspecten onderverdeeld. Deze aspecten bestaan uit: Besturingsframework, tactisch plan (bestaande uit de deelaspecten resultaten, mensen, middelen, structuur en cultuur), de verantwoordelijkheid voor het opstellen van dit plan en de afstemming met de verschillende afdelingen met betrekking tot dit tactische plan.

5.1 Besturingsframework

Met een besturingsframework wordt bedoeld dat er een model wordt gehanteerd voor het te besturen systeem. Binnen Quooker wordt er geen gebruik gemaakt van het besturingsmodel als handvat. Echter kan hier geen betrouwbare uitspraak over gedaan worden. Tijdens de interviews is deze vraag niet voorgekomen. De uitspraak is gebaseerd op mijn bevindingen.

5.2 Tactische plan

Verantwoordelijkheid

Hoewel de plant manager verantwoordelijk is voor het opstellen van het tactisch plan, zijn de verantwoordelijke personen van de afdelingen een belangrijke input voor dit plan. Dit wordt niet in een formele setting georganiseerd, maar ontstaat op een informele wijze. De plant manager heeft de verantwoordelijkheid op zich genomen om op tactisch niveau aan de slag te gaan omdat hij zag dat dit niet georganiseerd was. De leidinggevenden van de verschillende afdelingen voelen zich niet verantwoordelijk om dit plan op te stellen, blijkt uit interviews.

Plan

In feite is het plan alleen opgesteld op basis van de productieaantallen die in 2015 gehaald moeten worden. Elke afdeling weet welke taken uitgevoerd moeten worden om die aantallen te behalen. Men weet wat er intern en extern gedaan wordt en wat de prognoses zijn. Het blijkt, mede door capaciteit en budget, dat het niet lukt om alle projecten te behalen. Maar dit geldt voor de technische afdelingen.

Voor de logistieke afdeling wordt er ook toekomstgericht nagedacht. Dit plan, is niet bekend bij de uitvoerende medewerkers. Dit wordt alleen besproken in de top. Dit plan wordt dan ook uitgedacht in de top. De input van dit plan komt wel voort uit wat de medewerkers zeggen. Dit kunnen uit meerdere bronnen komen, zowel uitvoerende laag, als directie of Marketing. Al die stukjes informatie zorgen ervoor dat er een bepaalde visie gevormd wordt en daar projecten uitrollen.

In het verleden is er geroepen om een bedrijf van wereldklasse te worden. Deze ambitie was toen omgezet in een project. Dit uitte zich in de invoering van een aantal Lean tools. Er is nooit een plan voor opgezet om dit te implementeren en te besturen.

Keuzes van een bepaalde afdeling, hetzij inkoop, verkoop/marketing of productie, hebben gevolgen op de logistieke afdeling. Die moeten ervoor zorgen dat de inkomende-, interne- en uitgaande goederen worden gedistribueerd.

Een bepaalde keuze van een afdeling om een bepaald resultaat te halen heeft impact op de andere afdelingen. Echter worden deze keuzes maar beperkt met elkaar besproken. Elke afdeling moet dus aannames maken van wat er in de toekomst zal gaan gebeuren. Een voorbeeld kan dit beter schetsen. De logistiek afdeling maakt op dit moment aannames want men weet niet goed wat het bedrijf over twee jaar wil gaan doen. Gaat het nog meer uitbreiden? Dat heeft dus impact op hoeveel materiaal er binnenkomt. Dit materiaal moet naar de verschillende werkstations gebracht worden. Vervolgens moet complete Quookersets worden opgeslagen en worden verstuurd. Als men niet weet wat de prognose is kan men hier ook geen rekening houden. Dit heeft dus impact op de hoeveelheid mensen er ingezet moeten worden, of de nieuwe methodes moeten worden ingezet. De reden dat dit niet met elkaar gecommuniceerd wordt is

omdat er geen samenhangend doel is. Er is geen lange termijn visie. De afdelingen denken in de korte termijn om de resultaten op te leveren die op dat moment van toepassing zijn.

Resultaten

Op de logistieke afdeling zorgt men ervoor dat er concretere doelstellingen worden geformuleerd. Een voorbeeld daarvan is om het crossdock binnen één dag wordt verwerkt in het informatiesysteem. Op die manier weet de inkoper/planner dat de materialen ook daadwerkelijk geleverd zijn. Dit zijn operationele doelstellingen die geformuleerd zijn. Het tweede is dat men strategische doelstellingen geformuleerd heeft, namelijk de voorraadbetrouwbaarheid verhogen en de groei aankunnen. Op tactische niveau worden projecten geïnitieerd en geen concrete doelstellingen afgeleid van de strategische doelstellingen.

Voor de technische afdelingen zijn er geen resultaten omschreven. De bottlenecks zijn bekend. Dit is een probleem dat is ontstaan vanuit het primaire proces. Die projecten worden ingezet om de verkoopdoelstellingen te behalen door bottlenecks op te lossen op operationeel niveau zodat die output gedraaid kan worden. Anderzijds worden er projecten ingezet om te werken aan de vier hoofddoelstellingen van de fabriek. Die zijn concreet gemaakt. Een voorbeeld is kostenreductie van 4% realiseren in 2015 op de inkoopprijs van materiaal, of de veiligheidsvoorraad van 5,5 weken naar 8 weken brengen. Daarnaast een reductie bewerkstelligen op de ingangscontrole. Op dit moment is dat 10%, dat er iets mis is met het materiaal. De wens is om dit te reduceren naar 2,5%. Dit is niet te realiseren op korte termijn. Dus dat is opgesteld in het tactische plan. Dit is het geval voor de productie en kwaliteit. Maar op het gebied van bottlenecks zijn er geen concrete doelstellingen opgesteld.

Mensen

Op basis van het werk dat gedaan moeten worden wordt er bepaald hoeveel mensen er nodig zijn om die taak uit te voeren. Dit geldt ook bij de opschaling van het bedrijf. Een taak kan logischerwijs 2x zo snel worden uitgevoerd als er een tweede persoon daarvoor wordt aangenomen. Dus bij de resultaten die gehaald moeten worden vanuit het tactisch plan wordt er een inschatting gemaakt over mensen die aangetrokken moeten worden.

Maar er worden ook op verschillende manieren ervoor gezorgd dat er geen nieuwe medewerkers worden aangetrokken. Een voorbeeld is om een proces te verbeteren of te automatiseren waardoor er minder mensen benodigd zijn. Die manuren kunnen dan ergens anders op in gezet worden. Een voorbeeld hiervan door het implementeren van een Warehouse Management Systeem (WMS). Maar groei is moeilijk in te calculeren qua hoeveelheid mensen er in gezet moeten worden. Een redenering is om voor een bepaald proces een tweede persoon neer te zetten waardoor het werk twee keer zo snel kan. Dit wordt gedaan wanneer dit nodig is. Maar er wordt niet op voorhand een calculatie gemaakt over hoeveel medewerkers er benodigd zijn om een bepaalde doelstelling te behalen. Voor de productie worden de manuren berekend vanuit de output die gegenereerd moet worden. Dit geldt niet voor de technische afdelingen. Daarbij worden geen manuren voor ingecalculeerd.

Middelen

Op voorhand worden er geen financiële middelen ter beschikking gesteld. Er wordt gebruik gemaakt van een flexibel budget, blijkt uit de interviews. Er wordt bijvoorbeeld een inschatting gemaakt wat een machine mag gaan kosten. Dit kan er vervolgens boven liggen of eronder liggen. Maar de financiële middelen worden niet gerelateerd aan de resultaten die gehaald moeten worden. De leidinggevenden van de verschillende afdelingen worden niet betrokken bij opstellen van dit flexibele budget.

Structuur

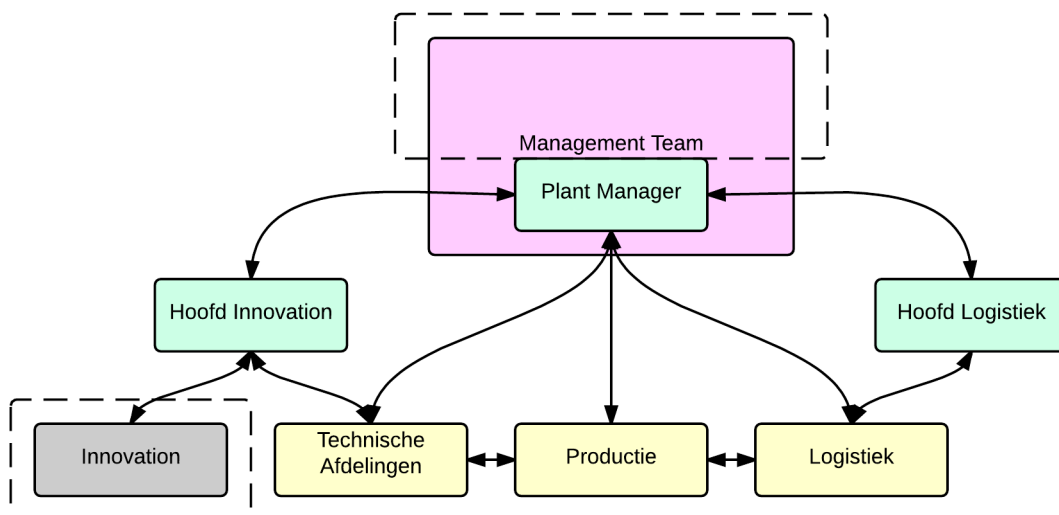
Uit een interview met de plant manager blijkt dat er nagedacht wordt over het organisatieschema. Er wordt gereflecteerd op welke aanpassingen de afgelopen jaren doorgevoerd zijn en welke aanpassingen er nodig zijn om meer slagkracht te krijgen in de organisatie om de resultaten te behalen. Uit interviews met de leidinggevenden blijkt dat men niet weten of hier wel of niet over nagedacht wordt. Dit betekent dus dat de leidinggevende niet betrokken worden in het tactische plan.

Cultuur

Er wordt niet nagedacht over welke cultuur er behaald moet worden. Quooker zorgt ervoor dat de cultuur wordt behouden dat men nu voor ogen heeft. Dit is een cultuur dat in dit familiebedrijf kenmerkend is. Dit wordt bewaakt bij het aannemen van medewerkers. Ook tijdens de periode dat de medewerker werkzaam is wordt dit bewaakt. Als de medewerker niet in de cultuur past, dan kan dat een reden zijn om het bedrijf te verlaten. Quooker probeert de cultuur in stand te houden door mensen te promoveren die als het ware een ambassadeur zijn van deze familiecultuur. Op die manier worden deze medewerkers gemotiveerd om de cultuur vast te houden. Uit een interview blijkt dat dit familiegevoel allang niet meer bestaat in de hal. Daar is een hele andere cultuur te vinden.

5.3 Afstemming

Om antwoorden op dit deelaspect te kunnen geven is dit afstemmingsproces ter verduidelijking hieronder afgebeeld. Hetgeen wat binnen de kaders getekend is valt buiten de scope. Het afstemmingsproces met het management team is in deelvraag 1 besproken. Innovation valt buiten dit onderzoek. De verschillende afstemmingsprocessen worden hieronder verder beschreven. Uit de interviews blijkt dat er verschillend aangestuurd wordt op de technische, logistieke afdelingen en de productie. De verschillende afdelingen worden dus als aparte systemen gezien.



Afbeelding 4 - Afstemmingsproces

Het plan wordt op een informele wijze gecommuniceerd richting de verschillende afdelingen.

Op de operationele afdelingen is er afstemming met betrekking tot operationele projecten of incidenten. Daar is de daily scrum een goed voorbeeld van. Echter als het gaat om tactisch overleg dan is er geen overleg tussen de afdelingen. Dit komt voornamelijk vanuit de plant manager. Het tactische plan dat is gebaseerd op de vier hoofddoelstellingen worden gecommuniceerd naar de leidinggevendenden, volgens de plant manager. Maar dit leeft niet bij de leidinggevendenden. Zij zijn gericht op de operationele aansturing van het team en niet op de resultaten die behaald moeten worden. In een wekelijkse update worden de projecten die op dat moment worden uitgevoerd besproken. De plant manager verifieert of die projecten, met een te behalen resultaat, overeenkomen met het tactische plan.

De plant manager heeft overleg met de hoofden van logistiek en Innovation. Wat hier precies besproken wordt en op wat voor niveau er wordt gesproken is niet duidelijk in de interviews naar voren gekomen.

Hoofdstuk 6 – Resultaten Deelvraag 3

Voor het gemak wordt deelvraag 3 nogmaals geformuleerd: Op welke wijze wordt dit tactische plan uitgevoerd?

Vanuit deze deelvraag zijn de volgende aspecten onderverdeeld. Deze aspecten bestaan uit: Toewijzing verantwoordelijkheden; Organisatieverandering; Communicatie.

6.1 Verantwoordelijkheid

Bij het initiëren van een organisatieverandering of het doorvoeren van een project worden er geen verantwoordelijkheden aangewezen. Indirect wel, want er wordt een bepaalde afdeling aangewezen die moet uitzoeken welke medewerkers diegene wil inzetten om dit project tot een succes te brengen. Er worden van te voren geen verantwoordelijkheden toegewezen omdat er geen plan op voorhand is opgesteld. Op die manier kan er dus geen project manager aangesteld worden die op voorhand een organisatieverandering gaat uitvoeren.

Vanuit de tactische besturing worden er geen plannen doorgegeven die op operationeel niveau uit gevoerd moeten worden. Op operationeel zijn zij al belast met het uitvoeren van hun eigen primaire taak. Daarnaast zijn er dus problemen die er voordoen. Die zijn vaak incident gericht. Dus daar zorgen de operationele medewerkers voor om dit op te lossen. Leidinggevenden pakken zelf de verantwoordelijkheid op als er een project zich opdoet. Zij worden dus niet belast met verbetertrajecten voor de middellange termijn. In een wekelijkse update worden de kleine verbeterprojecten/incidenten gecommuniceerd met de plant manager. Hij stuurt er op aan dat een terugkerend probleem opgelost moet worden en dat daar meer tijd voor vrij gemaakt moet worden om dat probleem verder te analyseren.

Via informele gesprekken wordt er overlegd als het gaat over tactisch niveau. Een voorbeeld is om extra capaciteit in te zetten voor de kwaliteitsafdeling. Dan zijn er meer manuren beschikbaar om de ingangscapaciteit te bewaken, waardoor er meer tijd overblijft voor het invoeren van verbeteringen.

Er worden dus geen projecten geïnitieerd vanuit top-down structuur maar via bottom-up. De plant manager is verantwoordelijk voor het op koers houden van de projecten aangedragen vanuit de operationele laag. Maar niet alle projecten die op operationeel zich voordoen kunnen aangepakt worden. Daarvoor is er te weinig capaciteit. Die projecten komen dus op een lijst terecht.

Op de logistiek afdeling wordt er in grotere mate ten opzichte van de andere afdelingen gedelegeerd. Daar worden taken en verantwoordelijkheden verdeeld over de projectdeelnemers. Vaak wordt er dan een nieuwe meeting ingepland. Wat er verwacht wordt van de mensen wordt duidelijk besproken. Bij het starten van projecten in het magazijn is de leidinggevende in samenwerking met de coördinator verantwoordelijk.

Verantwoordelijkheden worden door de verschillende afdelingen niet opgepakt. Bijvoorbeeld: iedereen in het bedrijf weet dat het bedrijf een nieuwe afzetmarkt wilt aanboren, namelijk de Verenigde Arabische Emiraten. Dat heeft een bepaalde impact op de output maar ook op de productontwikkeling. In de fabriek onderneemt niemand actie om de fabriek hierop in te richten om de output aan te kunnen. Er wordt een passieve houding aangenomen. Pas als er noodzaak toe is of er wordt om gevraagd dan wordt er pas actie ondernomen. Iedereen werkt binnen zijn eigen hokje. Pas als er iemand aanklopt met een vraag wordt dit behandeld. Dit bevestigt onder meer dat overleg tussen de afdelingen niet gericht is op de lange termijn en wat in welke mate gekozen richtingen, zoals uitbreiding naar de Verenigde Arabische Emiraten, impact hebben. Er is wel communicatie tussen de afdelingen maar dit gebeurt op basis van toeval. Dus wanneer een bepaalde medewerker iets nodig heeft van de expertise van een andere afdelingen. Dit betekent dus dat er geen communicatie plaatsvindt gespecificeerd op voorhand. Er is ook geen verantwoordelijke voor het algehele proces, bijvoorbeeld een projectmanager.

6.2 Organisatieverandering

Het blijkt dat de projecten die ingezet worden voor de korte termijn worden ingezet. Dat betekent dat de organisatieverandering op zich niet lang vastgehouden wordt. Dit blijkt wel uit het 5S systeem. In de tussen tijd is de aandacht verschoven naar andere organisatieveranderingen. Dit betekent dat Quooker aan het veranderen is om het veranderen. Toch geeft men doelstellingen, of beter gezegd ambitie afgeleid van de visie, aan voor de langere termijn. Deze ambities kunnen simpelweg niet op de korte termijn gehaald worden. Een niet concreet plan met subdoelstellingen zorgt ervoor dat de organisatie steeds veranderen probeert door te voeren met als uitgangspunt dat het proces beter verloopt, maar dat dit er eigenlijk ervoor zorgt dat men piekt qua verandering en dat er daarna niks meer mee gedaan wordt. De sturing zorgt ervoor dat de organisatieverandering (bijvoorbeeld 5S) verwaterd. Om op de 5S methodiek te sturen is er kennis nodig om hierop effectief te sturen. Deze kennis is niet aanwezig. De methodiek is uitgelegd, door in dit geval een extern adviseur, maar niet in de praktijk toegepast. Diegene die de verandering moet doorvoeren en in stand houden zijn de leidinggevendenden op operationeel niveau. Zij zouden dan gestuurd moeten worden op de kennis en competenties die benodigd zijn voor een bepaalde organisatieverandering. Dit gebeurt niet effectief.

Daarnaast een vorm van procesverbetering als organisatieverandering zijn er ook veranderingen op het niveau van organisatiestructuur. Naast dat het personeelsaantal groeit, worden er ook een aantal wijzigingen aangebracht in de rollen die de medewerkers krijgen. Sommige functies bestaan nog niet en daar worden nieuwe medewerkers voor aangetrokken. En soms krijgen medewerkers een promotie. Bijvoorbeeld dat medewerkers worden gepromoveerd tot coördinator van een bepaalde productielijn.

Er zijn in het verleden een aantal ideeën opgepakt en uitgewerkt. Vervolgens is dit uitgevoerd in de organisatie. Maar consequent vasthouden bij de uitvoering van deze organisatieverandering is er niet. Medewerkers zijn in het begin van korte duur enthousiast. Vervolgens wordt er niks meer mee gedaan. De verantwoordelijke voor het uitvoeren van dit idee stopt halverwege met het project. Volgens de geïnterviewde ligt dit aan de medewerking, maar ook dat dit niet goed gecommuniceerd wordt. Die medewerking moet vanuit de top komen. Die moeten het idee ondersteunen en daarin sturing geven. Dat gebeurt op dit moment niet. Op die manier blijft het uitvoeren van het idee vrijblijvend. Dit betekent dat het idee uitgevoerd kan worden, maar er hoeft geen verantwoording afgelegd te worden. Dit betekent dat er geen resultaatgerichte manier van werken is.

6.3 Communicatie

Er wordt onderscheid gemaakt in prioriteit voor de kwaliteitsborging, de output, productontwikkeling. Waar prioriteit wordt aangegeven ligt aan de mate van urgentie van een bepaald probleem. Een voorbeeld hiervan is dat er een hoog aantal servicemeldingen binnen kwam. Veel van de capaciteit werd toen ingezet op het voorkomen van die servicemeldingen. Dit geldt ook wanneer er een kwaliteitsprobleem is opgetreden. Dan wordt veel van de capaciteit ingezet op het oplossen van dit probleem. Op deze manier blijft er geen capaciteit over voor het inzetten van verbeteringen gericht op een lange termijn visie. Men is constant bezig met het oplossen van problemen die optreden op het moment zelf. Er wordt prioriteit gegeven aan de opgetreden problemen op dat moment. Op een gegeven moment zijn er zo veel problemen ontstaan waar een oplossing voor moeten komen. Maar er is geen capaciteit om dat allemaal direct op te lossen en dus komt het op de lijst te staan. Veel van die problemen zijn gerelateerd aan kwaliteit van materiaal en machines. In de machinery scrum wordt er overlegd welke van deze projecten die op de lijst staan voorrang krijgen. Op technisch niveau wordt dit overlegd. Er is geen tactisch plan waarbij op basis van dat plan wordt besloten wat wel en niet wordt aangepakt. Er wordt op de eerste plaats prioriteit gegeven aan de service en kwaliteitsborging. Op de tweede plaats is dit de output. Bij de uitvoering van verbeterprojecten wordt er niet gecommuniceerd. Het is onduidelijk hoe de communicatiestructuur in elkaar zit. Uit een interview met een leidinggevende van de fabriek blijkt dat hij wel graag wilt communiceren met zijn medewerkers. Maar dit lukt niet omdat hij de input vanuit het tactische en strategisch niet ontvangt. Hij weet op die manier ook niet wat hij moet communiceren. Een voorbeeld is de doelstelling van WCM. Hij heeft geen idee wat dit betekent en hoe dit zich vertaalt in een organisatieverandering in de fabriek.

Hoofdstuk 7 – Resultaten Deelvraag 4

Voor het gemak wordt deelvraag 4 nogmaals geformuleerd: Hoe wordt het tactische plan beheerst?

Vanuit deze deelvraag zijn de volgende aspecten onderverdeeld. Deze aspecten bestaan uit: Indicatoren, rapportage en beheersing.

7.1 Indicatoren

Op operationeel niveau worden er geen indicatoren bijgehouden naast de output. De output wordt real-time bijgehouden om te kijken of de productie op schema ligt.

Daarnaast is een belangrijke indicator het voorraadniveau. Op basis van het voorraadniveau wordt er een signaal afgegeven om een bepaald product te produceren. Bijvoorbeeld als er voor de Fusion Round kranen een voorraadniveau is van 3 weken, dan wordt de productie ingelicht door middel van een formulier om een aantal Fusions te maken. Maar dan moeten de materialen wel aanwezig zijn om de Fusion te kunnen maken. Dit is afhankelijk van één persoon: de inkoper/planner. Alleen hij weet wat er wel of niet gemaakt kan worden op basis van alle voorraadstanden en daarop plant hij de mensen op de verschillende productielijnen om, in dit geval, de Fusion Round te kunnen maken. Indicatoren met betrekking tot de voorraadstanden zijn dus niet visueel voor de productie. Dit in tegenstelling tot de indicatoren op basis van de productie output. Daarvoor kan de coördinator dit controleren als hem dit uitkomt. Echter is dit niet visueel voor de rest van de productiemedewerkers. Er is niet in één oogopslag te zien of men op schema ligt. Dit in tegenstelling tot de planner.

Servicemeldingen zijn een belangrijke indicator om op te sturen, volgens het hoofd van de Innovation. Bij de servicemeldingen worden het aantal meldingen per categorie bijgehouden. De belangrijkste categorie met de meeste meldingen geven aanleiding om een verbetering te initiëren. Het is de bedoeling om hierop een afweging te maken met betrekking tot de visie van het bedrijf. Daarnaast kan de oorzaak van de melding op verschillende niveau's in de keten liggen. Bijvoorbeeld door het ontwerp, de productiemiddelen, de controle, of de leveranciers.

Via de ingangscontrole op inkomende goederen wordt de kwaliteit van het materiaal gecontroleerd. Op die manier wordt er bijgehouden hoe de leveranciers presteren. Vanuit die lijst kan er gestuurd worden op verbeter ideeën.

Bij de machinery scrum wordt er besproken of sprints wel of niet gehaald zijn. Een sprint is een project dat in een termijn van twee weken behaald dient te worden. Na die twee weken wordt er besproken of dit wel of niet gehaald is. De machinery scrum vindt elke twee weken plaats.

De dagelijkse scrum is indirect ook een indicator. Bij deze scrum worden de dagelijkse doorgesproken. Weinig strubbelingen is een indicator voor dat de productie goed loopt en dat er geen problemen verholpen moeten worden.

Het systeem voor verbeterplannen is ook een indicator. Bij Quooker wordt dit niet gebruikt als indicator. Het wordt gebruikt om ideeën vanuit de operationele medewerkers om te zetten in procesverbetering of een verhoging van het werkcomfort.

Er zijn dus een aantal indicatoren in de fabriek te vinden die zorgen dat er gestuurd kan worden op het operationele proces. Op tactisch niveau zijn er geen indicatoren te vinden om te bepalen of de ambitie van WCM bijvoorbeeld al op schema ligt. De groeidoelstelling wordt daarentegen wel bijgehouden. Dat zijn de wekelijkse indicatoren op het gebied van output en veiligheidsvoorraad. De afkeur wordt ook gemeten. Doelstelling is om 2% maximaal te hebben. Op dit moment wordt er gemeten dat dit 4% is. Als de afkeur in een bepaalde week erg hoog is dan wordt er gezocht naar de oorzaken. Echter is er vaak maar een beperkte capaciteit om hierop bij te sturen. Meestal komt een bevinding op een lijst terecht.

Betrouwbaarheid van indicatoren

Via intranet, waarbij de productieoutput gemeten worden, is dat een betrouwbare indicator. Het systeem geeft precies aan hoeveel producten er verpakt zijn. Dit is een automatisch proces. Zoals eerder genoemd

zijn de twee scrums ook een indicator. Maar dit zijn menselijke indicatoren. Dit is geen betrouwbare indicator. Bij de machinery scrum wordt er geen planning bijgehouden wanneer welke sprint is ingezet, welke nog afgemaakt moeten worden, en welke er al af zijn.

Het voorraadniveau wordt automatisch bijgehouden via een informatiesysteem. Toch worden er periodieke tellingen uitgevoerd om te controleren of deze standen nog kloppen met wat het informatiesysteem beweert.

Opsporen van oorzaken

Niet altijd wordt er gezocht naar de diepliggende oorzaken bij een probleem dat zich voor doet. Meestal wordt het probleem opgelost zodat de productie weer kan doorgaan. De oorzaak dat de productie stil ligt is vaak snel op te merken. Er is dan een machine kapot, of moet gereset worden. Maar een diepliggende oorzaak vaak niet onderzocht. Dit kan liggen aan dat het probleem al bekend is of doordat er een gebrek aan capaciteit om dit te onderzoeken. Deze problemen blijven zich steeds opnieuw voordoen.

7.2 Rapportage

Rapportage kan op twee manieren gedaan worden. Via een schriftelijk rapport of mondelinge communicatie. Quooker werkt niet met schriftelijke rapportages. Veelal wordt informatie overgedragen via mondelinge communicatie. Als er iets te melden is wordt er even gebeld of wordt er bij iemand langs gelopen. Er is geen rapport met wat er speelt en wat de volgende keer anders aangepakt kan worden, volgens de leidinggevenden.

Verstoringen worden meestal via een verstoringskaart gemeld. Dit is een papiertje waarop staat welke machine kapot is en wat er precies mee aan de hand is. Meestal worden niet eens meer een papiertje ingeleverd omdat dezelfde storing al zo vaak optreedt. Of omdat er toch niks mee gedaan wordt met die papiertjes. Daarnaast wordt er geen rapport bijgehouden betreft de machine, aantal storingen, aard van de storingen, snelheid van reparatie en dergelijke.

7.3 Bijsturing

Op productieniveau worden er maatregelen getroffen als het proces te weinig output heeft gedraaid. Die maatregel bestaat uit overuren maken om het achterstand in te halen. Het is niet zo dat het niet halen van de output een reden geeft om het proces kritisch te bekijken zodat dit een volgende keer wel lukt om die output te halen. Er wordt een reactieve oplossing verzorgd en geen proactieve oplossing ontworpen.

Er worden genoeg maatregelen genomen op operationeel niveau. Dit blijkt uit de responsies van de geïnterviewden. Daaruit blijkt eigenlijk dat er continu incidenten worden opgelost, ook wel brandjes blussen genoemd. Maar dit is geen bijsturing op indicatoren of gewenste resultaten vanuit het tactische niveau.

Volgens de plant manager wordt er wel bijgestuurd. De projecten die uitgevoerd worden door de technische afdelingen worden gecontroleerd door de plant manager of dat deze wel in lijn liggen met de vier hoofddoelstellingen van de fabriek. Echter is dit geen bijsturing op voorhand gespecificeerde resultaten.

Hoofdstuk 8 – Conclusies & Aanbevelingen

8.1 Conclusie

Het middenmanagement wordt niet ingezet als de klassieke organisatie structuur omschreven is. Deze is omschreven als strategisch, tactisch en operationeel niveau, zie figuur 8.1 (Bakker & Meertens, 2010). Vanuit de huidige situatie kan worden geconcludeerd dat het tactisch niveau onvoldoende en ineffectief wordt ingezet. Dit heeft als gevolg dat de communicatie van strategisch naar operationeel niveau loopt, en



Afbeelding 5 - Niveau's in een organisatie

op de zelfde wijze terug. Echter zorgt dit, zoals uit het onderzoek is gebleken, voor onduidelijkheid. Dit is aannemelijk doordat de strategische plannen niet direct uit zijn te werken in operationele taken. Hiervoor is het tactisch management ontwikkeld om de strategisch plannen om te kunnen zetten in tastbare, uitvoerbare en te meten veranderingen. Dit kan vertaald worden naar meer concreet gedefinieerde doelstellingen die uitgewerkt en uitgevoerd kunnen worden naar het operationeel niveau. Door deze verdeling kan er aan een strategisch plan vorm worden gegeven in korte termijn doelstellingen en specifieke veranderingen op de werkvloer.

De communicatiestructuur in de organisatie is aanwezig maar moeten enkel geactiveerd worden. Er wordt overlegd onderling zowel verticaal als horizontaal. De tactische informatie moet met elkaar besproken worden onder de leidinggevendenden, de hoofden en het management. Dit bevordert de duidelijkheid van bepaalde doelstellingen en weten de leidinggevende ook precies wat ze aan hun medewerkers kunnen vertalen en waaraan ze de komende periode aan gaan werken.

Indicatoren zijn niet aanwezig om doelmatig te sturen op verbeterprojecten. Dit betekent dat er geen gerichte besturing kan zijn op de resultaten. Er wordt gebruik gemaakt van een mondeling rapportagesysteem dat is gebaseerd op de bevindingen van de medewerkers. Er zijn geen formele rapporten op papier.

Er is geen initiatie van projecten gericht op het behalen van die doelstellingen die door de top gedefinieerd zijn omdat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor het tactisch management onzichtbaar zijn. Leidinggevendenden hebben niet het idee dat zij dit moeten doen, terwijl ze daar wel een belangrijke rol in kunnen vervullen. Organisatieverandering vindt op die manier niet plaats. De medewerkers zijn enkel belast met hun operationele taken en rollen.

De plant manager is de enige die de rol van het tactisch middenkader oppakt. Hij stelt het tactisch plan waaraan de aspecten resultaten, mensen, middelen, cultuur en structuur wel gedacht wordt. Echter wordt dit niet onderling afgestemd met elkaar. De plant manager is de enige die verantwoordelijk is.

8.2 Aanbevelingen

Aan de hand van deze conclusies kan er een advies worden geschreven voor Quooker hoe deze problemen verholpen kunnen worden, of hoe er een effectief tactisch management opgericht kan worden. Om het tactisch management op te richten kunnen er een facetten worden nagelopen. Deze zijn zowel:

Tactisch Team

Het tactisch team moet een grotere rol krijgen dan nu het geval is. In plaats van één verantwoordelijke zijn de verschillende leden van de het tactisch team verantwoordelijk. De leden bestaan uit de leidinggevendenden van de technische afdelingen, de productie, logistiek en de plant manager. Dit kan

aangevuld worden met experts op het gebied van engineering, human resources, en finance om te zorgen dat er een afgestemd tactisch plan komt te liggen.

Formaliseren

Toewerken naar het formaliseren van functies met taakomschrijving en verantwoordelijkheden. Bij de uitvoering van het tactisch plan project managers toewijzen die de leiding nemen bij een organisatieverandering. De project manager zorgt dat hij zelf zijn projectleden toekent aan het project.

Het tactisch plan wordt vastgelegd en wordt formeel gecommuniceerd naar de rest van de organisatie. Doelstellingen worden dan bepaald en opgesteld en dienen visueel gemaakt te worden door middel van indicatoren. Deze indicatoren worden wekelijks gerapporteerd naar het tactisch niveau. Zij nemen het besluit om maatregelen te treffen mocht dat nodig zijn.

Beheersing

Het tactisch team komt elke vrijdag bij elkaar in een overleg om de rapportages op basis van de indicatoren te bespreken. Het doel waar het tactisch management aan kan werken is om de efficiency op de ketellijn te verhogen van 65% naar 85% binnen de komende 6 maanden.

Besturingsframework

Voor de lange termijn is het invoeren van een besturingsframework zoals de Balanced Scorecard een goed idee (Kaplan & Norton, 1992). Dit biedt het tactisch team houvast op verschillende vlakken in de organisatie. Het model helpt om de strategie concreter te maken en beheersbaarder te maken.

Referentielijst

- Alblas, G., & Wijsman, E. (2009). *Gedrag in organisaties*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, D. B., Goede, M. P. M. de, & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten, Nederland: Wolters/Noordhoff.
- Bakker, C., & Meertens, E. (2010). *IKZ Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Bicheno, J., & Holweg, M. van. (2009). *The Lean Toolbox* (4e ed.). Buckingham, United Kingdom: Picsie Books.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, May/June(1983), 1-24.
- Ede, J. van. (2008, 13 mei). Hoe te kiezen tussen Lean, Six Sigma en TPM? Geraadpleegd van <http://www.logistiek.nl/Supply-Chain/Operations-management/2008/5/Hoe-te-kiezen-tussen-Lean-Six-Sigma-en-TPM-LOGDOS111371W/>
- Feijen, E., & Trietsch, P. (2014). *Snel Afstuderen!*. Bussum, Nederland: Coutinho.
- George, M. L., Rowlands, D., Price, M., & Maxey, J. (2005). *The Lean Six Sigma Pocket Toolbox*. New York, United States of America: McGraw-Hill.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July/August(1972), 1-23.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, May(1998), 1-11.
- Have, W. ten. (2005). Organisatiebesturing: het managementproces als basis voor onderscheidend vermogen. *Management Executive*, November/December(2005), 1-19.
- Hulshof, M. (2007). *Leren Interviewen*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Kaplan, R. S., & Norton D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992, Jan-feb, pp.71-79.
- Kieft, R. (2014). Tactisch management: realiseren van het doel. *Tijdschrift Administratie*, nummer 5(2014), 33-35.
- Leeuw, A. C. J. de. (1994). *Besturen van veranderingsprocessen*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way*. New York, United States of America: McGraw-Hill.
- Lippitt, G. L., & Schmidt, W. H. (1967). Crisis in developing organizations. *Harvard Business Review*, November/December(1967), 1-22.
- Lohman, B., & Os, J. van. (2009). *Praktisch Lean Management* (2e ed.). Utrecht, Nederland: Maj Engineering Publishing.
- Marcus, J., & Dam, N. van. (2009). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1999). *Designing Qualitative Research* (3e ed.). Thousand Oaks, California: Sage.

- Moore, R. (2007). *Selecting the right Manufacturing Improvement Tools*. Burlington, United States of America: Elsevier.
- Nieuwenhuis, M. A. (2003). *The Art of Management, Deel 1. Strategie en Structuur* (2e ed.). Onbekend, Onbekend: Art of Management.
- Quooker. (z.j.). Over Quooker. Geraadpleegd van : <http://www.quooker.nl/nl/over-quooker>
- Quooker. (z.j.). Assortiment. Geraadpleegd van <http://www.quooker.nl/nl/assortiment#bEcb8utuUPek1Der.97>
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., & Verckens, J. P. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.
- Scott, B. R. (1970). Stages of corporate development. *Harvard Business School, December*(1970), 1-23.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth in Small Business. *Longe Range Planning*, 20(1987), 45-52.
- Teeuwen, B. (2011). *Continu verbeteren*. Onbekend, Onbekend: Yokoten.
- Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, J. A. C. M. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Vliet, V. van. (2013, 8 december). Greiner Growth Model. Geraadpleegd van <http://www.toolshero.com/greiner-growth-model/>